

## **Van vastgoedbenchmark naar business tool**

Een digitaal dashboard voor integrale vastgoedsturing bij gemeenten

*dr. ir. ing. I. Janssen*

**In 2016 is een nieuwe start gemaakt met de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed. In dit eerste jaar zijn voor 2.2 miljoen Nederlanders de prestaties van het gemeentelijk vastgoed in kaart gebracht. Het VastgoedLAB van TIAS Business School nam initiatief voor deze nieuwe benchmark. In de uitwerking van de benchmark werkt zij samen met Republiq, een jong bedrijf met veel ervaring in het speelveld van gemeentelijk vastgoed. Het resultaat van één jaar benchmarken is geen lijvig rapport met benchmarkresultaten, maar een digitaal dashboard waarmee gemeenten hun eigen vastgoedprestaties kunnen vergelijken met referentiegemeenten. Zo is het oude benchmarken in een nieuw jasje gestoken. Van het ranken van gemeenten naar een handzame business tool voor vastgoedsturing. De benchmark kan zo worden ingezet voor legitimatie en ondersteuning van het gemeentelijk vastgoedbeleid.**

De Benchmark Gemeentelijk Vastgoed is een doorstart van de benchmark die sinds 2006 onder leiding van ROZ en later IPD/MSCI werd uitgebracht. Vastgoedmarkt (2015) liet weten: "IPD/MSCI stopt benchmark gemeentelijk vastgoed". Het benchmarkproject had de deelnemende gemeenten geholpen met het op orde brengen van de eigen vastgoeddata-huishouding en heeft wellicht bijgedragen aan het rendement-denken op een groot aantal gemeentelijke vastgoedafdelingen. De toegevoegde waarde van de benchmarkresultaten voor de gemeentelijke vastgoedsturing was nog gering. Dit bleek ook uit een daling van het aantal deelnemende gemeenten van 24 (2012), naar 18 (2013), naar 14 (2014). De resultaten van de benchmark waren voornamelijk financieel van aard. Naast inzicht in de samenstelling van de gemeentelijke vastgoedportefeuilles liet de benchmark verschillen zien in vastgoedwaarden, -inkomsten en -uitgaven (Konings, 2014). Hiermee sloot de gemeentelijke vastgoedbenchmark te weinig aan op de gemeentelijke vastgoedpraktijk.

Overigens brengt IPD/MSCI nog altijd jaarlijks een vastgoedindex uit voor maatschappelijk vastgoed (MSCI, 2016a) en sociale huurwoningen (MSCI, 2016b), naast de bekende kwartaalindex voor beleggingsvastgoed. Deze twee indices zijn gebaseerd op de data van 14 woningcorporaties, wat een beperkte basis is voor een betrouwbare benchmark. De vastgoedindices laten de financiële rendementen zien op vastgoedinvesteringen in 217 woon/zorg objecten, 23 kinderdagverblijven en ruim 3.000 woningen. Uit vastgoedbeleggingsperspectief biedt de lange termijn reeksen van meer dan 10 jaar interessant vergelijkingsmateriaal. Dergelijke indices dragen bij aan de transparantie van de vastgoedsector in brede zin. Ze kunnen investeerders ondersteunen bij het optimaliseren van hun beleggingsportefeuilles. Echter, maatschappelijk vastgoed is doorgaans geen beleggingsmiddel maar wordt ingezet om publieke beleidsdoelen te dienen. Om als benchmark te kunnen dienen om verbeterprocessen in gang te kunnen zetten binnen (semi)-publieke vastgoedorganisaties, spelen andere indicatoren dan rendementsreeksen een rol.

De corporatiesector kwam tot een soortgelijk inzicht en ontwikkelde een eigen benchmark met als doel corporaties scherper aan de wind te doen laten zeilen, in een tijd dat de sector onder de vergrootglas ligt. Sinds 2014 publiceert brancheorganisatie Aedes jaarlijks benchmarkresultaten over de corporatiesector (Aedes, 2016a). De belangrijkste reden voor het oppakken van deze benchmark was de noodzaak voor transparanter en efficiënter handelen van de corporatiesector, mede onder druk van het beleid van minister Blok. In drie jaar tijd is de benchmark uitgegroeid tot een project waarbij op een eenduidige manier de prestaties van corporaties op vijf zogenaamde prestatievelden worden gemeten: huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid, onderhoud & verbetering en beschikbaarheid & betaalbaarheid. In 2016 vertegenwoordigde de benchmark 97,5 procent van alle verhuureenheden van corporaties (Aedes, 2016b). Corporaties kunnen zich vergelijken met collega corporaties van gelijke aard en omvang. Door steeds scherpere afspraken over definities, worden appels met appels vergeleken en kunnen verschillen ook beter worden verklaard. De betrokkenheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en Autoriteit woningcorporaties heeft gezorgd voor een

groot draagvlak onder corporaties en andere belanghebbenden (zie: <https://www.aedes.nl/dossiers/benchmarken.html>).

	MSCI/IPD Vastgoed indices	Aedes corporatie benchmark	Benchmark Gemeentelijk Vastgoed
Aanleiding	Behoeftte aan transparantie en prestatiemeting in beleggingssector.	Bijdragen aan legitimatie maatschappelijke taak corporatie. (Top-down)	Behoeftte aan professionalisering gemeentelijke vastgoedmanagement. (Bottom-up)
Toegevoegde waarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagt bij aan optimalisatie beleggingsportefeuille.</li> <li>• Maakt vergelijk beleggingsassets mogelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeterprocessen in gang zetten door efficiëntere bedrijfsvoering</li> <li>• Transparantie sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimatie vastgoedkeuzes.</li> <li>• Legitimatie organisatiekeuzes.</li> <li>• Kostenminimalisatie en opbrengstoptimalisatie.</li> </ul>
Vorm	Laat het verloop zien van vastgoedrendementen (direct en indirect) over lange tijdreeks. Deelnemers kunnen eigen rendementen hiermee vergelijken.	Rankt corporaties op 5 prestatievelden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurdersoordeel</li> <li>- Bedrijfslasten</li> <li>- Duurzaamheid</li> <li>- Onderhoud &amp; verbetering</li> <li>- Beschikbaarheid &amp; betaalbaarheid</li> </ul>	Geeft gemeenten dynamisch inzicht in vastgoedprestaties in relatie tot referentiegemeenten mbv digitaal dashboard.

Tabel 1: vastgoed benchmarks vergeleken

En hoe zit het dan met gemeentelijke vastgoedorganisaties? In tabel 1 zijn de drie benchmarkinitiatieven naast elkaar gezet. Net als corporaties dienen ook gemeenten, als gevolg van striktere budgetten, hun activiteiten efficiënter in te richten. Menig rekenkamerrapport heeft de doelmatigheid en efficiëntie van het gemeentelijk vastgoedbeleid onder de loep genomen (zie bijvoorbeeld Rekenkamercommissie gemeente Eindhoven, 2013; Rekenkamercommissie gemeente Hoorn, 2016). Volgens De Klerk en Veuger (2016) zijn deze onderzoeken overwegend inventariserend van aard en wordt het strategisch vastgoedbeleid nog nauwelijks getoetst. Dit terwijl de relevantie van een doordacht strategisch vastgoedbeleid niet valt te ontkennen, gezien de omvang van de publieke middelen die in maatschappelijk vastgoed is geïnvesteerd. Een benchmark voor gemeentelijk vastgoed op gelijksoortige prestatievelden zoals gebruikt in de corporatiesector (beheerlasten, duurzaamheidsinspanningen, onderhoud en beschikbaarheid) kan van toegevoegde waarde zijn voor het toetsen en formuleren van vastgoedbeleid. Het ontwikkelen van een benchmark is geen eenvoudige opgave. Daar waar de corporatiesector een traditie heeft die teruggaat naar het begin van de 20ste eeuw, is de centrale gemeentelijk vastgoedorganisatie of – afdeling relatief nieuw. Ook het gemeentelijk vastgoed zelf komen we in velerlei vormen tegen, anders dan een sociale huurwoning waarvoor een heldere definitie

is op te stellen. Tenslotte dient het gemeentelijk vastgoed meerdere maatschappelijke doelen. Kortom, we stuiten op een lastige definitiekwestie. Ook kennen we in de gemeentelijke vastgoedsector geen politieke urgentie, centraal orgaan of brancheorganisatie die deelname aan een gemeentelijke vastgoedbenchmark verplicht stelt. Deze belemmeringen hebben de initiatiefnemers van de nieuwe gemeentelijke vastgoedbenchmark niet in de weg gestaan om een benchmark te ontwikkelen. Een benchmark die een bottom-up benadering kent en van toegevoegde waarde is voor keuzes op het niveau van de gemeentelijke vastgoedportefeuille en –organisatie. In dit artikel laten we zien hoe invulling is gegeven aan dit nieuwe benchmarkinitiatief.

### **Toegevoegde waarde op vier vlakken**

Zonder draagvlak geen benchmark. Bij gebrek aan een “stok achter de deur” in de vorm van een politieke noodzaak of een wettelijke verplichting om vastgoedgegevens met elkaar te delen, moet de toegevoegde waarde van een nieuwe benchmark voor gemeenten helder zijn. Alleen dan is een groot commitment onder gemeentelijke vastgoedorganisaties haalbaar. Dat commitment leidt uiteindelijk tot een benchmark met zeggingskracht.

De vier toegevoegde waarden van de benchmark gemeentelijk vastgoed zijn: 1) legitimatie, 2) vastgoedsturing, 3) sturing vastgoedorganisatie, 4) kostenbesparing en opbrengstenoptimalisatie.

#### *Legitimatie*

Maatschappelijk vastgoed wordt met publieke middelen en voor publieke doelen ontwikkeld en in stand gehouden. De totale omvang van het maatschappelijk vastgoed wordt volgens onderzoek van Kadaster in opdracht van Vitale Stad (Vitale Stad, 2012) geschat op 85,5 mln BVO en €157 miljard euro. Omgerekend is dit maar liefst (afgerond) €9.500,- euro per inwoner. Dit feit alleen al vraagt om verantwoording van vastgoedkeuzes. De Benchmark Gemeentelijk Vastgoed draagt bij aan legitimatie door de omvang, strategische keuzes en financiële- en duurzaamheidsprestaties van het gemeentelijke vastgoed transparant te maken. In

2016 leidde dit tot een eerste marktrapportage (TIAS School for Business and Society & Republiq, 2016). In deze rapportage worden geen uitspraken gedaan over individuele gemeenten. Wel wordt duidelijk op welke vlakken verbetering en professionalisering van het gemeentelijk vastgoedmanagement mogelijk is. Paragraaf 6 gaat hier verder op in.

### *Vastgoedsturing*

Bij het sturen van de maatschappelijk vastgoedportefeuille speelt het financiële rendement op de vastgoedinvestering een ondergeschikte rol. Of - beter gezegd - een nevenrol. De prestaties van het maatschappelijk vastgoed kunnen niet los gezien worden van de maatschappelijke doelen waarvoor het vastgoed ondersteunend is. Dit gaat in ieder geval op voor het vastgoed dat de beleidsdoelen sport, onderwijs, welzijn en cultuur faciliteert. Het beleidsdoel van een gemeente kan bijvoorbeeld zijn; "het stimuleren van deelname van ouderen aan sociale activiteiten om op deze wijze participatie te bevorderen en eenzaamheid te beperken". Door het exploiteren van wijkgebouwen kan in dit beleidsdoel worden voorzien. Het uitgangspunt van denken is het maatschappelijk doel: participatie van ouderen. De vraag is vervolgens in hoeverre de inzet van financiële middelen in een wijkgebouw bijdraagt aan dit doel: participatie van ouderen.

Nu is het met een vastgoedbenchmark natuurlijk lastig de relatie tussen de het vastgoed (in het voorbeeld de wijkgebouwen) en de ouderenparticipatie te leggen. Maar op een slimme manier kan weldegelijk iets gezegd worden over de beschikbaarheid en bezettingsgraad van wijkvoorzieningen voor deze doelgroep. Door deze indicatoren op een eenduidige manier te definiëren en te meten, is onderlinge vergelijking tussen gemeenten mogelijk. De benchmark geeft dan antwoord op vragen als: Heb ik meer of minder vierkante meters aan wijkvoorzieningen per oudere beschikbaar in mijn gemeenten vergeleken met mijn referentiegemeenten? Kan ik hiermee extra vastgoedinvesteringen rechtvaardigen? En wat zijn de vastgoed gerelateerde kosten en inkomsten voor wijkvoorzieningen? Hoe verhouden deze zich met referentiegemeenten? Rechtvaardigen deze kastromen het beleidsdoel? Antwoord op deze vragen helpt

de vastgoedmanager aan de tafel bij beleidsmakers. Zo kan een weloverwogen keuze worden gemaakt tussen vastgoed gerelateerde uitgaven (voor het wijkgebouw) en andere beleidsuitgaven (zoals bijvoorbeeld extra wmo-medewerkers).

#### *Sturing vastgoedorganisatie*

Steeds meer gemeentelijke vastgoedorganisaties gaan over op een regievorm waarbij het beheer en soms het eigendom wordt uitbesteed of overgedragen aan een aparte organisatie (Zwaal, 2013). Het gemeentelijk parkeerbedrijf is hier een goed voorbeeld van. Of het sportbedrijf dat het beheer, onderhoud en exploitatie van sportvoorzieningen organiseert. Een belangrijk argument voor uitbesteding is het efficiënter inrichten van de vastgoedorganisatie en kostenbesparing. De vraag is of deze organisatorische keuzes ook daadwerkelijk leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering. De Benchmark Gemeentelijk Vastgoed probeert antwoord te geven op deze vraag door naast vastgoed gerelateerde gegevens ook enkele gegevens over de vastgoedorganisatie te verzamelen. Door het stellen van enkele eenvoudige vragen wordt de gemeentelijke vastgoedorganisatie getypeerd en kunnen relaties worden gelegd tussen vastgoed, type regievoering en bedrijfslasten of vastgoeduitgaven.

#### *Kostenbesparing en opbrengstenoptimalisatie*

Kostenbesparing en opbrengstenoptimalisatie zijn de “quick wins” uit het benchmarkproject. De Benchmark Gemeentelijke Vastgoed verzamelt data op het niveau van individuele panden in eigendom van gemeenten. Naast de kenmerken van het vastgoed (omvang, conditiescore, bouwjaar, energielabel, soort, enz.) wordt de benchmarkdatabase gevuld met financiële gegevens zoals onderhoudskosten, huurinkomsten, vastgoedwaarden, verzekeringskosten, enz. Aan de hand van deze gegevens kunnen eenvoudig indicatoren worden opgesteld waarmee, na vergelijking, inzichtelijk wordt op welke kosten kan worden bespaard of waar inkomsten kunnen worden geoptimaliseerd. Voor verschillende type maatschappelijk vastgoed (schoolgebouwen, sporthallen, wijkgebouwen, overdekte zwembaden) kunnen kostenkengetallen worden opgesteld. Vergelijking

van de eigen uitgaven met de benchmarkresultaten geeft zicht op besparingsmogelijkheden of waar juist extra uitgaven gerechtvaardigd zijn.

### **Data-gestuurde gemeentelijke vastgoedbeslissingen**

Deelnemen aan de gemeentelijke vastgoedbenchmark dient voor de deelnemers van hele concrete toegevoegde waarde zijn. De inspanning die het voor een deelnemer kost om mee te doen, moet de toegevoegde waarde waard zijn. Daarom heeft de nadruk in het eerste jaar gelegen op het creëren van toegevoegde waarde voor de deelnemende gemeenten, en niet zozeer voor de sector in brede zin. Daarbij is het benchmarken niet opgevat als het maken van ranglijstjes van goed en slecht presterende gemeenten. Het motto is niet “beat the benchmark”. Stel je voor dat je als gemeentelijke vastgoedorganisatie, midden in een proces van professionalisering, onderaan een lijstje komt van benchmarkresultaten? Dan heb je niet alleen aan een (ambtelijke) directie wat uit te leggen. Ook in de politieke arena zal de vastgoedafdeling ter verantwoording worden geroepen. Samengevat, ter bevordering van het draagvlak moet het benchmarkproject leuk zijn, van toegevoegde waarde zijn, weinig inspanning kosten, passen bij de huidige fase van professionaliteit en niet uitmonden in ranglijstjes.

Dit is de reden waarom elke deelnemer de beschikking krijgt over een digitaal dashboard waarmee de eigen vastgoedprestaties op tal van onderwerpen kunnen worden vergeleken met referentiegemeenten. Dit dashboard is een interactieve business tool welke één keer per jaar met nieuwe data wordt bijgewerkt. Het dashboard is eenvoudig in gebruik en geeft geen waardeoordeel. Het functioneert als een business tool dat gemeentelijke vastgoedorganisatie in staat stelt dieper in de benchmarkresultaten te duiken en de verschillen met referentiegemeenten te verklaren. De gemeentelijke vastgoeddata worden door middel van de tool transparant gemaakt. Dit maakt benchmarken niet alleen nuttig maar ook een leuke bezigheid.

De gekozen datastrategie stelt de ontwikkelaars van de business tool in staat andere open databronnen aan de benchmark te koppelen. Denk bijvoorbeeld aan CBS data voor het bepalen van de beschikbare sportvoorzieningen per

leeftijdsgroep in een gemeente, of DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs) gegevens voor meer inzicht in de beschikbare onderwijsfaciliteiten naar onderwijssoort. Het gebruik van open databronnen, naast de data die zelf door gemeenten worden aangereikt, geeft nieuwe inzichten en mogelijkheden om ook op andere indicatoren te benchmarken. Om te beginnen door het koppelen van CBS data. Maar ook voor het meten van de bezettingsgraad van gebouwen met een maatschappelijke functie kan creatief van nieuwe open databronnen gebruik worden gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan de koppeling van openbare bestanden over het aantal leden van verenigingen die gebruik maken van deze panden.

De toegenomen mogelijkheden op het vlak van het koppelen van grote databestanden, databewerking, en datavisualisatie dragen bij aan het vergroten van de toegevoegde waarde van benchmarking. De benchmark levert op deze wijze niet alleen interessante feiten op maar stelt de vastgoedmanager in staat zelf op zoek te gaan naar verklaringen voor deze feiten. Tabel 2 vat de verschillen tussen het oude en nieuwe benchmarken samen. Het benchmarken “nieuwe stijl” is niet een jaarlijkse thermometer, maar een business tool voor evidence-based besluitvorming voor de gemeentelijke vastgoedorganisatie.

Benchmark 'oude stijl'	Benchmark 'nieuwe stijl'
Van ranking	Naar sturing
Van beschrijven	Naar diep duiken en verklaren
Van eigen data	Naar big en open data
Van rapportages	Naar een real time dashboard
Van Excel experts	Naar data visualisatie tools

Tabel 2: benchmarken anno 2017

### **Prestatievelden, kpi's en datakwaliteit**

Wat zijn nu de belangrijkste indicatoren (key performance indicators) voor gemeentelijke vastgoedsturing? Hier is geen eenduidig antwoord op te geven. Voor het vaststellen van de belangrijkste indicatoren hebben de volgende bronnen als uitgangspunt gediend:

- Eerdere studies (zie bijvoorbeeld Gijselaers, 2013; Koster en Arkesteijn, 2014)



- Ervaringen met andere vastgoedbenchmarks zoals de Aedes Benchmark ([www.aedes.nl](http://www.aedes.nl)) en de VGM Benchmark ([www.vgm-benchmark.nl](http://www.vgm-benchmark.nl));
- Gesprekken en workshops met vastgoedchefs uit Bouwstenen netwerk;
- Data die bij gemeenten eenvoudig digitaal beschikbaar zijn.

In vogelvlucht heeft dit geleid tot de vaststelling van zes prestatievelden: 1) Beschikbaarheid, 2) Beleid, 3) Investerings & exploitatie, 4) Organisatie & bedrijfslasten, 5) Duurzaamheid en 6) Gebruikersoordeel. In figuur 1 zijn de prestatievelden uiteengezet met bijbehorende kpi's. In 2016 zijn voor de eerste drie prestatievelden indicatoren opgenomen in een digitaal dashboard. De overige prestatievelden zullen in de toekomst stapsgewijs verder worden ingevuld.



Figuur 1: prestatievelden en indicatoren Gemeentelijke Vastgoed Benchmark

Een benchmarkproject kan in theorie nog zo goed worden uitgewerkt, de praktische uitvoerbaarheid wordt beperkt door de digitaal beschikbare vastgoeddata bij gemeenten en de wijze waarop deze data bij gemeenten onderling op elkaar zijn afgestemd. In de praktijk blijkt het niet goed op orde hebben van de digitale data-huishouding een belangrijke reden om nog niet deel te nemen. Ook tussen de deelnemende gemeenten wisselt de kwaliteit van de aangeleverde data

sterk. Een reden om in het eerste jaar de datakwaliteit als extra indicator in het dashboard op te nemen. Informatie over het energielabel, de verzekerde waarde en gegevens gerelateerd aan huurcontracten werden in 2016 nog niet volledig aangeleverd. Om voor volgende jaren de datakwaliteit te verhogen, is een codeboek opgesteld met gehanteerde definitie's (TIAS School for Business and Society & Republiq, 2017). Dit codeboek helpt gemeenten bij het inrichten van de data-infrastructuur.

### **Een digitaal dashboard als business tool**

De ontwikkeling van het dashboard is een voortdurend ontwerpproces. Het wordt jaarlijks, aan de hand van nieuwe inzichten van experts en gebruikers, aangepast. Het gebruik van digitale dashboards binnen gemeentelijke vastgoedorganisaties is relatief nieuw. Actief gebruik van de tool vraagt ervaring en handigheid. Figuur 2 geeft een weergave van het dashboard "beschikbaarheid" uit de benchmarktool voor een willekeurige gemeente. Welk vastgoed voor welke functie heeft deze gemeente beschikbaar? De resultaten van de gemeente (groen) worden vergeleken met de benchmark (grijs). Het betreft een jonge gemeente. Dit is te zien aan de wijze waarop de vastgoedportefeuille over de bouwjaarklassen is verdeeld. Ook kent de gemeente verhoudingsgewijs weinig monumenten. Vergeleken met de benchmark heeft deze gemeente veel onderwijs- en sportvoorzieningen per 10.000 inwoners, wat wellicht past bij deze jonge gemeente. Wat verder opvalt is het geringe aandeel commercieel vastgoed in de portefeuille vergeleken met de benchmark. Woningen, panden en een bedrijfsfunctie en parkeren behoort duidelijk niet (meer) tot de kernportefeuille van deze gemeente. De tool is interactief. Het is mogelijk te filteren op deelportefeuille (sport, welzijn, onderwijs, enz.) en het is mogelijk de resultaten uit te drukken in vierkante meters Bruto Vloer Oppervlak (BVO) of in aantallen panden.

De tool is geen "real time" dashboard. Hiermee wordt bedoeld dat de data niet continu worden verversd. De data die op dit moment worden gebruikt, denk aan de kenmerken van het gemeentelijk vastgoed en de jaarlijkse uitgaven voor instandhouding, zijn redelijk statisch. Het volstaat om dit eens per jaar met elkaar

te delen en dus de tool met die frequentie te verversen. Dit past bij de aard van de besluiten die met de tool kunnen worden ondersteund. Op genomen strategische besluiten komen we immers ook niet dagelijks terug.



Figuur 2: Voorbeeld digitaal dashboard "beschikbaarheid"

### Ervaringen eerste benchmarkjaar

In het eerste jaar zijn van 14 grote gemeenten de vastgoeddata samengebracht in de benchmark. De resultaten van het eerste benchmarkjaar (2016) zijn uitgewerkt in een notitie (Janssen, 2016) en een infographic (Tias School for Business and Society & Republiq, 2016). In dit artikel volstaan we met een toelichting op enkele belangrijke resultaten en leerpunten na één jaar benchmarking:

#### Onderwijsvastgoed dominant in benchmark

Gemiddeld bestaat 38% van de gemeentelijke vastgoedportefeuille uit onderwijsgebouwen. Onderwijs is daarmee het belangrijkste gemeentelijke beleidsterrein dat met eigen vastgoed wordt ondersteund. De verschillen tussen de

gemeenten zijn groot. Enkele gemeenten hebben de verantwoordelijkheid voor onderwijshuisvesting volledig neergelegd bij de schoolbesturen. In andere gemeenten bestaat meer dan 60% van de gemeentelijke gebouwen uit onderwijsgebouwen. In 2017 wordt daarom een duidelijker onderscheid gemaakt naar de wijze waarop de verdeling eigendom, beheer en lasten per gemeente is verdeeld.

#### *Commercieel vastgoed in de gemeentelijke vastgoedportefeuille aanzienlijk*

Bijna een kwart van de gemeentelijke gebouwen kunnen worden aangemerkt als commercieel. Dit lijkt erg veel. Het is belangrijk een goede definitie te geven van het begrip “commercieel” binnen een gemeentelijke vastgoedportefeuille. In het benchmarkonderzoek verstaan we onder commercieel vastgoed alle gebouwen die worden gebruikt voor een functie waarbij geen sprake is van een subsidierelatie. Zo is zorg en kinderopvang in het onderzoek aangemerkt als commercieel omdat deze gebruikers in principe zelf verantwoordelijk zijn voor hun huisvesting. De benchmark liet ook zien dat veel commerciële panden kantoren betreffen die om strategische redenen in de vastgoedportefeuilles terecht zijn gekomen. Bijvoorbeeld een strategische aankoop met het oog op transformatie of gebiedsontwikkeling. Ook parkeren valt onder de noemer commercieel vastgoed. In een volgende uitgave van de benchmark zullen alle commerciële panden beter worden geormerkt zodat een goede interpretatie van de resultaten mogelijk is.

#### *Leegstandpercentage opvallend laag*

Opvallend resultaat uit het benchmarkonderzoek is het lage leegstandspercentage. Slechts 4,4% van de panden staat leeg. 40% van dit leegstaande vastgoed is aangemerkt als strategisch bezit. Nog eens 32% is genomineerd om af te stoten. Leegstand lijkt binnen de bestuurde gemeentelijke portefeuilles geen probleem te zijn. Wat in het benchmarkonderzoek niet is meegenomen is het tijdelijke gebruik van gebouwen ter bestrijding van leegstand. Gemeenten lijken goed in staat te zijn panden een tijdelijke functie te geven waardoor leegstand vergeleken met de private vastgoedmarkt goed te beteugelen is en aan het zicht wordt onttrokken. Verder onderzoek op dit punt is gewenst.

### *Vastgoedwaarden geven inzicht in investeringspotentieel*

Voor de verschillende gemeentelijke portefeuilles zijn de WOZ-waarde, de boekwaarde en de verzekerde waarde per m<sup>2</sup> BVO berekend. Deze kengetallen geven een goed inzicht in het investeringspotentieel. De verschillen tussen de WOZ-waarde en de boekwaarde zijn voor de portefeuilles “sport” en “welzijn” het grootst. De verschillen tussen de WOZ-waarde en de verzekerde waarde is eveneens groot maar kenmerkend voor maatschappelijk vastgoed dat doorgaans als incourant kan worden aangemerkt. Vooral bij de portefeuille “cultuur” zien we dat de verzekerde waarde per m<sup>2</sup> BVO hoog is. Dit kan verklaard worden door een aantal grote, zeer specifieke, culturele panden in de portefeuille waarvan de specifieke inbouw is meeverzekerd.

### *Besparingspotentieel verzekeringskosten*

Een quick win uit het benchmarkonderzoek is het besparingspotentieel dat inzichtelijk is gemaakt door de verzekeringskosten te analyseren. Hiertoe is een ratio berekend waarbij de verzekeringskosten (x 1.000) zijn gedeeld door de verzekerde waarde. Deze analyse laat zien dat er een groot verschil is tussen gemeenten. Kort samengevat betaalt de gemeente met de hoogste ratio relatief 2,5 keer zo veel dan de goedkoopste gemeente. Indien alle gemeenten hun vastgoed tegen het goedkoopste tarief zouden verzekeren, is het besparingspotentieel circa 2,5 miljoen euro op jaarbasis. Natuurlijk moet daarbij goed gekeken worden naar mogelijke verschillen tussen verzekeringscondities.

### *Strategische keuzes transparant*

Om beter te begrijpen hoe de gemeentelijke vastgoedportefeuille is opgebouwd, hebben we binnen het benchmarkproject gevraagd naar de strategie die de gemeente met het pand voor ogen heeft. Zo kunnen we onderscheid maken naar 1) behouden voor beleidsdoel of eigen huisvesting, 2) strategisch bezit met oog op herontwikkeling, 3) verkopen, 4) bijzonder bezit (bijvoorbeeld een brugwachtershuisje of kerktoren). Driekwart van het gemeentelijk vastgoed is bedoeld om in gemeentelijke beleidsdoelen of eigen huisvesting te voorzien. Bijna

7% van de panden staat op de nominatie om verkocht te worden. De overige panden die niet tot de kernportefeuille behoren zijn bijzonder bezit of strategisch verworven met het oog op bijvoorbeeld een herontwikkelingsopgave. Met het oormerken van de vastgoedportefeuilles heeft de benchmark de vastgoedkeuzes van de deelnemende gemeenten transparant gemaakt. Dit helpt resultaten beter te duiden.

### **Conclusie en ambitie**

De nieuwe benchmark gemeentelijk vastgoed is een benchmark die gepaard gaat met een duidelijke datavisie. Deze visie is ambitieus en lastig tegelijkertijd. Bij gemeenten staat digitalisering hoog op de agenda. Daarnaast is de roep om legitimatie van vastgoedkeuzes en het streven naar een efficiëntere bedrijfsvering groot. In de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed komen al deze doelen samen. Het digitale dashboard maakt de benchmarkresultaten levendig en direct bruikbaar. Dit vergroot de toegevoegde waarde voor gemeenten.

Tegelijkertijd is een uitgesproken datavisie lastig omdat in de praktijk blijkt dat veel gemeenten nog lang niet “data-volwassen” zijn, zoals ook blijkt uit (CentERdata & JADS, 2017). Indien de eigen datahuishouding nog niet op orde is, is deelname lastig. Dan is de suggestie om benchmarkdata te verrijken met open data bronnen nog minimaal één brug te ver. Terwijl juist voor een betrouwbare, gezaghebbende, benchmark meer deelnemers nodig zijn. Zie hier een lastige vicieuze cirkel. Hoe te doorbreken? Allereerst door te focussen op de kwaliteit en toegevoegde waarde van de benchmarkresultaten. De resultaten van 2016 en het bijbehorende dashboard hebben laten zien dat binnen het gemeentelijk vastgoed weldegelijk appels met appels zijn te vergelijken. De durf om dieper in de data te duiken door middel van een transparant dashboard tonen dit aan. De ervaringen uit het eerste jaar vormen als het ware een routeboek voor digitalisering en integrale vastgoedsturing. Daar kunnen nu ook de minder data-volwassen gemeenten van profiteren.

## Referenties

- Aedes (2016a). Van inzicht en vergelijken naar verder verbeteren. Geraadpleegd van <https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/2757c7ba6d472480/original/Rapportage-Aedes-benchmark-2016-Van-inzicht-en-vergelijken-naar-verder-verbeteren.pdf>
- Aedes (2016b). Aedes-benchmark 2016 in feiten & cijfers [Infographic Resultaten]. Geraadpleegd van <https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/42b12c7c736d2a2a/original/Aedes-benchmark-2016-in-feiten-en-cijfers-klein-.jpg>
- CentERdata & JADS (2017). Data science maturity van gemeenten [White paper]. Geraadpleegd van [http://kinggemeenten.nl/sites/king/files/CentERdata\\_JADS\\_Whitepaper%2520data%2520maturity%2520van%2520gemeenten\\_final.pdf](http://kinggemeenten.nl/sites/king/files/CentERdata_JADS_Whitepaper%2520data%2520maturity%2520van%2520gemeenten_final.pdf)
- Gijselaers, M. (2013). Strategische portefeuillesturing gemeente Maastricht (Master's thesis, TIAS School for Business and Society). Geraadpleegd van <http://www.bouwstenen.nl/fileswijkplaats/Scriptie%20Marjolein%20Gijselaers%20def.pdf>
- IPD/MSCI stopt benchmark gemeentelijk vastgoed. (2015, 26 juni). Geraadpleegd van <http://www.vastgoedmarkt.nl/financieel/nieuws/2015/6/ipdmsci-stopt-benchmark-gemeentelijk-vastgoed-10188198>
- Janssen, I. (2016). Nieuwe benchmark gemeentelijk vastgoed: een digitaal dashboard voor integrale vastgoedsturing. Geraadpleegd van <http://benchmarkgemeentelijkvastgoed.nl/wp-content/uploads/2017/03/Artikel-Nieuwe-Benchmark-Gemeentelijk-Vastgoed.pdf>
- Klerk, E. de & Veuger, J. (2016). Rekenkameronderzoeken gemeentelijk vastgoedbeleid. In: Veuger, J. et al., Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016: Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed (pp. 321-334). Groningen, Hanzehogeschool.
- Konings, P. (2014). Marktpresentatie IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed [PowerPoint slides]. Geraadpleegd van <http://docplayer.nl/21178704-Marktpresentatie-ipd-benchmark-gemeentelijk-vastgoed.html>
- Koster, H. & Arkesteijn, M. (2015). Organisaties kunnen beter sturen op hun vastgoedprestaties. Real Estate Research Quarterly, 14(2), 20-29.
- MSCI (2016a). IPD Nederlandse Jaar Maatschappelijke Vastgoedindex [Infographic Resultaten]. Geraadpleegd van <https://www.msci.com/www/ipd-factsheets/ipd-netherlands-annual-social/0164837216>.

- MSCI (2016b). IPD Nederlandse Jaar Corporatie Vastgoedindex [Infographic Resultaten]. Geraadpleegd van <https://www.msci.com/www/ipd-factsheets/ipd-netherlands-annual-social/0164836246>.
- Rekenkamercommissie gemeente Eindhoven (2013). Vastgoed: Eigen huis op orde? Onderzoek naar gemeentelijk vastgoedbeleid. Geraadpleegd van <https://www.eindhoven.nl/artikelen/Vastgoed-Eigen-huis-op-orde.htm>
- Rekenkamercommissie gemeente Hoorn (2016). Vastgoedbeheer gemeente Hoorn: Onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie Hoorn. Geraadpleegd van <https://www.hoorn.nl/Int/De-stad-Hoorn/Nieuwsarchief/Nieuwsarchief-2016/juni/Onderzoek-vastgoedbeheer.html>
- TIAS School for Business and Society & Republiq (2016). Benchmark gemeentelijk vastgoed-2016 [Infographic Resultaten]. Geraadpleegd van <http://benchmarkgemeentelijkvastgoed.nl/resultaten-2016/>
- TIAS School for Business and Society & Republiq (2017). Benchmark Gemeentelijk Vastgoed Codeboek 2017. Geraadpleegd van <http://www.benchmarkgemeentelijkvastgoed.nl/downloads/>
- Vitale Stad (2012, januari). Hoeveel maatschappelijk vastgoed bezit u? Geraadpleegd van [http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/1201%20Hoeveel%20maatschappelijk%20vastgoed%20bezit%20u.pdf?\\_ga=2.7873713.2062940340.1497970667-1078203544.1493630637](http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/1201%20Hoeveel%20maatschappelijk%20vastgoed%20bezit%20u.pdf?_ga=2.7873713.2062940340.1497970667-1078203544.1493630637)
- Zwaal, G. (2013). Voorwaarden voor een succesvolle vastgoed-regiegemeente (Master's thesis, TIAS School for Business and Society). Geraadpleegd van <http://www.bouwstenen.nl/fileswijkplaats/Zwaal-scriptie%203.pdf>